

アメリカの人事労務管理の現況

— 賃金制度からのアプローチ —

New Trends of Human Resources Management in United States

黒田 兼一

はじめに

ここ数年、成果主義をめぐる議論が喧しい。理念上はさておくとして、内容の面では不明なまま言葉だけが一人歩きしている感を拭えない。おそらく経営側とて、年功賃金と年功処遇の廃棄だけは明確であっても、「成果主義」の確たる中味をもって提唱しているのではないだろう。

しかし問題は、「成果主義」は働く者の側を直撃するであろうはずなのに、当の組合側の発言や行動が目立たなく弱々しいことである。経営側の不分明な「成果主義」にたいする組合側からの対抗軸が示されていない。このように混迷したままの言葉の一人歩きは、経営側にとっても、労働側にとっても不幸なことに違いない。

本稿では、アメリカの人事労務管理の現況を検討する。すなわちアメリカの賃金制度（管理）の実態を通して人事労務管理の現況を考察する。なぜアメリカの賃金制度なのか。一つは、「成果主義」の提唱者たちのモデルがアメリカだからである。また、賃金制度は、その時代とその企業の人事労務管理を映し出す鏡であると考えからである。賃金制度の実態をみることによって、その国と企業の人事労務管理の特徴をみることができる。アメリカの現況を知り、その意味を探ることは、今後の日本の人事労務管理を考える材料を提供することになると考えるからである。

賃金制度とはいっても、ここで取り上げるのは従業員がどれだけの賃金を受け取るのかという賃金水準（額）の問題ではない。そうではなく、何を基準にどのように決められるかという賃金決定の問題であり、多様な職種と職務、多様な労働者の間にどのような格差をつけていくのかという賃金の格差構造の体系を検討する。本稿ではその賃金の体系と構造を賃金制度とよ

ぶことにする。

以下ではまず、アメリカの研究者のなかで注目されている新しい賃金制度を紹介する。次に、その注目される賃金制度の実態をゼネラルモーターズ（GM）社を事例に分析し、さらに全米の主要企業の動向を各種の調査に基づいて検討する。最後に、これらを通して得られる特徴をもとにして、現代アメリカの人事労務管理の変化について考えてみる。

1. 新しい賃金制度

近年の日本で「成果主義賃金」が注目されているように、アメリカでもこれまでとは違う新しい賃金制度が注目されている。技能給 Skill-Based Pay（以下、SBPと略）、知識給 Pay-for-Knowledge（以下、PFKと略）、業績考課給 Pay-for-Performance（現在日本でいわれる成果主義賃金がこれに相当する。以下、PFPと略）、そしてコンピテンシー給 Competency-Based Pay（以下、CBPと略）などである。

これらの新しい賃金制度にはいくつかの共通した特徴がある。その一つは賃金の基準を「人間、ヒト」にしていること、二つ目の特徴は人事考課・査定を伴っていることである。

最初の特徴、「ヒト基準」賃金を考えてみよう。

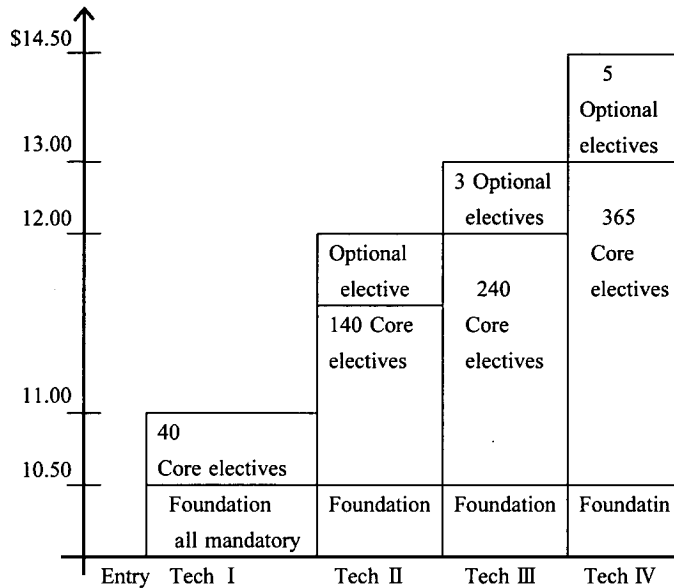
アメリカのこれまでの賃金は職務給 Job-Based Pay であった。職務を分析し、職務の価値を計り、その職務に一定の価格をつける、つまり賃金の決定基準は「仕事」であった。基本的には、特定職務を担当する個人の特性とは関わりなく、その職務ごとに決められた賃金が支給される。同一労働（職務）同一賃金の原則が貫徹する。

これに対して上述した賃金の決定基準は、各人が体得している「技能の質や数」、「知識の質や数」であったり、各人が達成できた「業績の程度」であったり、また各人が持ち合わせている「コンピテンシー（能力）」であったりするものであるから、基準が「仕事」の側から「ヒト」の側へ移行している。したがって、これまでは同じ仕事であれば同じ賃金であったのが、新しい賃金諸制度では、同じ仕事を担当していても同額であるとはいえなくなる。担当者の「技能・知識水準」、「業績水準」、「コンピテンシー（能力）」が異なれば賃金も違うからである。

二つ目の特徴は、人事査定制度の導入である。アメリカではこれまでブルーカラー層に人事考課査定を実施することはなかった。例外的に実施しているところでも、教育訓練の目的であって、賃金決定のために実施することはほとんどなかったといってよい。ところが、各人の「技能と知識」「業績」「コンピテンシー（能力）」の程度を測らないと賃金を決められないのであるから、人事考課査定は不可欠となる。

こうして新しい賃金制度は、この二つの点で新しいのである。以下これらについて、アメリカの大学の賃金管理論のテキストとしてよく使用されている数冊を利用してまとめてみよう。

図表1 技能給 (Skill Based Pay) の一つの実例



Foundation

Quality course
Shop floor control
Materials handling
Hazardous materials video
Safety workshop
Orientation workshop

Optional Electives

Maintenance
Logistics-JIT
Plant First Aid
Geometric Tolerancing
Computer-Lotus
Computer-dBaseIII
Computer-Word Processing
Assessment Center
Consensus Building
Career Development
Group Decision Making
Public Relations
Group Facilitator
Training
Group Problem Solving
Administration
Plant Security

Core Electives

Skills	Points	Skills	Points	Skills	Points
Longeron Fabrication	10	Machining Inspection	20	Tool Set Up	10
Panel Fabrication	15	Pad Welding	15	NC1 Inspection	30
Shell Fabrication	15	Leak Check/Patch Weld	5	Degrease	10
End Casting Welding	20	Final Acceptance Test	10	Guide Rail Assembly	5
Finishing-Paint	20	Welding Inspection	15	Receiving Inspection	5
Finishing-Ablative/Autoclave	20	Flame Spraying	15		
Finishing-Surface Prep	10	Assembly Inspection	5		
MK13 Assembly	15	Safe %Arm Assembly	15		
MK14 Assembly	15	MK13 Machining	25		
Finishing Inspection	5	MK14 Machining	25		

(注) Ed Montemayor, *Skill-or Competence Based Pay*, Michigan State Univ. SHIR, 1996,p.16.

まずはじめにSBPをみてみよう。アメリカの大学で広く使われているテキスト、ミルコビッチ＝ニューマンの『報酬制度』によれば次のように説明されている。「各従業員がもっている仕事に関連した技能、能力、知識の深さや広さと賃金とを結びつけたものを技能給という。この賃金では、各人に求められた仕事がどのようなものかに関わりなく、認定された技能にたいして支給される」¹⁾。また別のテキストには次のように記されている。「SBPでは、各人の賃金は、採用時点の仕事ではなく、組織内で出来る知識や技能の数や種類で決められる。このやり方はヒト基準の賃金とよぶことが出来る」²⁾。

図表1がその一つの典型である³⁾。ある自動車部品工場の事例であるが、ここには習熟した技能数が増えるにつれて（技術Ⅰ～Ⅳ）、時給が11～14ドルまで昇給することが示されている。また、そのためにはそれぞれどのような技術を身に付ければよいか、どのような訓練を受ければいいのかが目瞭然である。注意すべきは賃金が職務（Job）ではなく技能（Skills）と結びついていることである。

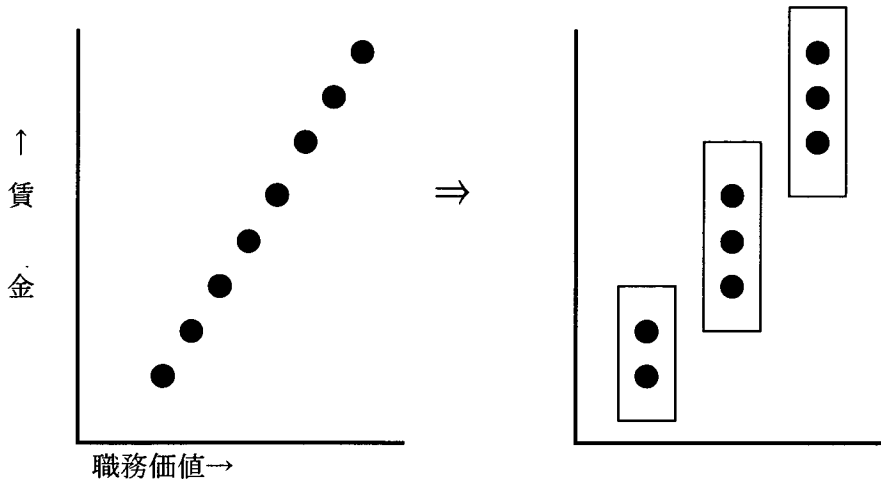
ところでもう一つのPFKであるが、このSBPと区別されず、たんに名称の違いとされることが多い。ミルコビッチらはまったく区別していない⁴⁾。またJ.J.マートチオは、両者とも原理は同一であるとしたうえで、SBPを肉体労働者にたいするもの、PFKは管理職や専門職にたいするものを使い分けているが、むしろ例外的である⁵⁾。後にみる、ゼネラル・モーターズ社のある工場では、末端の作業員の賃金制度は図表1と非常によく似ているが、PFKとよんでいる。

次にPFPPである。ミルコビッチによると、PFPPとは「賃金を個人や組織の業績に連動させた」賃金である⁶⁾。範囲職務給Pay-Ranges or Pay-Bands、成果給、ボーナス、ストックオプション、利益分配制度などがそれぞれである。これらPFPPのうち最初のを除くと以前から上級管理職や役員層に使われていたのだから、アメリカの賃金制度としては新しい賃金制度とはいえないかもしれない。しかし範囲職務給は違う。図表2にみられるブロードバンディングは新しい動きである。これまでの細分化されていた職務を大きく括り、賃金に幅をもたせた新しい職務に再編成したものである。ここでは同じ職務でも賃金に幅があるのだから、その決定には人事考課が使われる。伝統的な細分化された職務構造を改革し、配置と労働のフレキシビリティを増大させるねらいで導入されている。この種の賃金制度は、一般作業員層の「多能工化」と人事考課の適用という意味で画期的なことである。

新しいという点では、日本でも話題になっているコンピテンシー給CBPをあげなければならない。これは賃金の決定基準をコンピテンシーにおくのであるが、このコンピテンシーという独特な用語の理解が重要である。

ミルコビッチらはコンピテンシーについて次のように指摘している。「賃金構造を決めると

図表2 ブロード・バンディングとレンジレート（バンド）型賃金



(注) 図は細分化された旧職務●をいくつか括って、新しい職務□に再編することを示している。ここでは8つの職務が大括りされ3つに減少し、人事考課を使ってその成績で格付けられることになる。

き、多くの場合、組織内の仕事を考察することから始まる。例えば、職務給や技能給は特定の仕事に関する情報を分析する。だがコンピテンシーはこれとは異なるやり方をする。それは組織を分析し、組織のすべての階層やすべての仕事において高い業績をもたらした知識、技能、行動、これらに照準を合わせる」。

またバーグマンらも次のようにいう。「コンピテンシーとは“業績を上げることができる知識、技能、行動などの明白な人的特性”をいう」。

高い業績を上げた人とそうではない人の違いはどこにあるか、同じ①技能（熟達度合い）や、②知識（蓄積された情報）をもちながら業績の違いはどこから生まれるのか。それは③自己概念（態度、価値、自己意識）、④性格（特定のやり方で行動する気質）、⑤動機（行動しようという考え）にあるはずだ。しかし、これらは抽象的で、測定できず、行動から類推するしかない。そこで、特定の仕事に「並以上の優れた」高い業績を上げた人の行動を観察し、他の人々とは違う行動を取り出して、それをその仕事のコンピテンシーというのである。こうしてミルコビッチらはコンピテンシーを、高業績者が示す「類推したり、推定したり、解釈したりすることの不要な、観察できる行動の集合」、と定義する⁷⁾。

図表3はミルコビッチらが「ほとんどの企業がこの中から選んで使用しているもの」という20項目のコア・コンピテンシーのリストである。図表4はバーグマンらがコンピテンシー導入企業10社を対象とした調査で「半数以上の会社が使っているとされるコア・コンピテンシー

図表3 コンピテンシーの上位20項目

業績への執着心
品質への関心
イニシアティブ
個人間の相互理解
顧客サービス志向性
影響力
組織的理解
ネットワーキング
命令（指示）力
チームワークと協調性
他者への支援
リーダーシップ
技術熟達水準
情報探索力
分析的思考力
概念的思考力
自己規制力
自信
仕事への執着心
柔軟性

（注）Milkovich & Newman, *Compensation*, 7th ed., MacGraw-Hill, 2002, p175.

図表4 10社で共通にみられたコンピテンシー

コンピテンシー	使用回数
顧客志向性	6
コミュニケーション	7
チーム志向性	6
技術熟達度	6
結果志向性	6
リーダーシップ	6
適合力	5
革新性	5

（注）Bergmann, Scarpello and Hills, *Compensation Decision Making*, 3rd ed., the Dryden Press, 1998, p561.

上位8つ」のリストである。バーグマンらが依拠するジンハイムらの研究では、実際はほぼ6から13項目のコンピテンシーを使っており、平均では9項目であったという⁸⁾。実際に利用するときには、この各項目ごとにそのレベルを判定するための基準を設定し（これをコンピテンシー・ディクショナリーとよぶ）、それをういて個々の従業員のコンピテンシーレベルを判定する。内容は異なるとはいえ、これらの手続きは日本の職能資格制度における人事考課査定と

酷似している。ただし、職能資格制度では「～ができる」を評価するにたいして、コンピテンシーは「～をしている」を評価する。

こうして得られたコンピテンシー・レベルを賃金決定に使うのである。実は賃金決定への応用の仕方は確定しているわけではない。

要するに、コンピテンシー給は、給与決定基準を、職務や成果など仕事の側におくのではなく、またたんに技能や知識だけに基準をおくのもなく、高い業績をもたらした行動レベルにその基準を求めているのである。いわば業績給の弊害（短期的で安直な思考と行動）と技能・知識給の弊害（技能・知識と業績の乖離）を克服し、成果や業績を生んだプロセスを評価し、賃金に反映させようというわけである。職務や業績（成果）という目に見えるものを「基準」としてきたアメリカの慣わしからすれば、業績をもたらした「人的特性」＝プロセスないし行動を「基準」にすることへの変化の意味は大きい。明らかに「仕事」基準から「ヒト」基準への大転換だからである。

2. GMにみる実例

ここではゼネラルモーターズ社の実例を紹介する。それらを通して新賃金制度の実態とそのねらいや経緯、意義などを考える。

(1) フリント第81工場の場合⁹⁾

典型的なSBP（PFK）を正式に導入しているのは、ミシガン州のフリントFlintという町にあるフリント複合工場第81工場である（図表5）。同じGMでは、デトロイトのリボニア工場でもPFKを導入しているし、また結局はうまく機能せず廃止に追い込まれたのであるが、一時期、ランシング工場でも導入されていた（後述）。

SBP（PFK）をこの第81工場では20数年前から採用している。導入の経緯とねらいは何か。またこの賃金制度を組合はなぜ受容したのだろうか。

日本車と欧州車に押されて危機に瀕していたアメリカ自動車産業、GMも例外ではなかった。1981年、フリント第81工場は、生産性が悪く赤字続きの部門を閉鎖し、新しい考え方に基づいて再建スタートさせた。工場の存続が危ぶまれた状況の中で、労使とも工場の生き残りをかけたギリギリの選択を迫られたのだという。

当時の経営側の最大の関心事は高い労働移動率だった。定着率が悪いと労働効率が悪く、何らかの対策を講じる必要があった。同時に加速化する技術革新への対応も必要であった。他方の労働側は何よりも雇用確保であった。

これらの対策に向けて労使が合意したことは、‘労働の人間化（QWL）’による作業改善策であった。作業内容の改善を通して、経営側には品質と生産性の向上を、組合側には雇用確保

図表5 P F Kの作業グループと賃金（GMフリント第81工場）

時給（ドル）

職務水準	事 項	職務コード	最大賃率
I	新規採用		
II	30日間賃率		
III	この水準はワークユニット内の一つの仕事が出来るとし、チームメンバーは一つの仕事が出来ることが求められる。	8183	\$21.57
IV	この水準に達するためには、チームメンバーはそのP F Kグループ内のすべての仕事を普通に出来なければならない。	8184	\$21.74
V	このレベルに達するには、チームメンバーが既にIVレベルに到達しており、かつ二つ目の別のワークユニットの異なったP F Kレベルに達しつつあることが必要である。	8185	\$21.82
VI	このレベルに達するためには、二つの異なったワーク・グループ内のP F Kグループのすべての仕事が十分に出来ることが必要である。	8186	\$22.16
VII	ワーク・ユニットのチームリーダー		VI賃率より\$1.0高い

（注）Powertrain Flint Components, *Supplement to Local Seniority Agreement*, February 10, 2000, p15-16.

と組合員の能力向上をもたらしということだった。つまりジョブローテーションを実施し、従業員の担当職務を多様化させ（作業内容の豊富化）、その完全実施に向けて能力向上を図ろうというのであった。ペイ・フォー・ナレッジ（P F K）は、この「改革」を促進する目的で導入されたのである。もっとも、このQWLのコンセプトは、その後、コスト削減とチームコンセプトを主軸におくことによってリーン生産システムへと吸収されることになる。

経営側の主要なねらいは労働と配置のフレキシビリティの増大と従業員の能力向上にあった。そうすれば定着対策、品質と生産性の向上が実現可能だと考えたのである。P F Kはまさしくそれに応える賃金制度であったのである。

図表5をみてもらいたい。典型的なS B P（P F K）である。採用され（レベルI）、30日間の試用期間の賃率を経て（レベルII）、レベルIIIになり21ドル57セントの賃金となる。その後は出来る仕事の数が増えていくにつれてランクが上がり、21ドル74セント、21ドル82セン

ト、22ドル16セントと昇給していくことが読みとれるだろう。ローテーションを強制しているのだから、新規採用者を除けば当初は全員をレベルⅢに格付けするという。その後、全員がⅣ水準になることを想定している。実際の担当職とは違って、「職務遂行能力」で格差を設けていること、上位水準への能力獲得へのインセンティブを期待していることなどから、日本の職能給に酷似している。だが、「潜在能力」としての職務遂行能力ではなく、現実には仕事が出来ることが要求されていることに注目すべきであろう。

これが首尾よく機能するためには、能力向上へのインセンティブが与えられるだけでなく、すべての従業員の能力が実際に向上しなければならない。全従業員がレベルⅣまで向上すれば労働と配置のフレキシビリティが格段に上がるのだから、経営側にとっても重要である。実際、この工場では能力開発と教育訓練にかなりの力を割いている。全従業員を対象に年1回能力査定を実施し、またそれに基づいて、訓練と再訓練がおこなわれている。訓練と再訓練は、10～12人を単位としながら、OJTとOffJTを組合せながら、ほぼ半年おこなわれる。また2ヶ月の集中特訓コースも設けているという。

(2) ランシング工場の場合¹⁰⁾

一度は採用したものの、うまく機能せず、結局は撤廃した工場もある。GMのランシング工場の場合がそれである。

ランシング工場は旧式の古い工場で、かなり以前から閉鎖と移転が取り沙汰されているが、9・11テロ事件が影響してか、まだ稼働している。しかし工場再建に労使が協力しあうという了解のもと、さまざまな対策がおこなわれてきた。以下に紹介するSBP（PFK）導入の動きもその一環であった。

ここでの工場再建はリーン生産システム、チームコンセプトの導入を柱としたものである。この再建プログラム（First Time Build と名付けている）の労使合意が成立したのは1993年であった。

そのねらいは、小集団チームを形成して、チーム単位で仕事をさせ（職務の再編）、ある程度の多能工化をはかり（ジョブローテーションの推進、従業員の能力向上）、チーム単位で作業の質と能率の向上を追求していくこと（継続的な改善活動、チーム・ミーティングへの参加）であった。したがって、チームコンセプトの導入は、具体的には、職務の再編統合（職務を統合し数を減らす）、ジョブローテーションの実施、これらに見合った形での賃金制度の変更を意味した。

組合は大枠ではこれらを了承したのだが、ローテーションの強制には抵抗した。これまでの労働慣行の急激な変更には組合員たちの抵抗が大きかったからである。そこで結局このローテ

図表6 一般組立工（非熟練職）のペイ・フォー・ナレッジ（1993年，GMランシング工場）

Team Build Process Wage Rates (ドル/時)	
組立ラインのチーム作業員	
Level 3 (variable rate, all team jobs)	18.44
Level 2 (fixed rate, 2 jobs)	18.23
Level 1 (fixed rate, 1 jobs)	18.12
チームリーダー；それぞれのレベルの賃率+50セント	

注) Local Agreement between Lansing Car Assembly and Local602,UAW (1993).

ーションは「自発性に基づいた」ものになった。強制ではなく、チームメンバーの話し合いに基づいてローテーションを受け入れるかどうかを決定するというものとなったのである。

さて賃金である。図表6のように典型的なSBP（PFK）である。チーム作業を円滑に実施していくために用意されたもので、チーム内の職務の1つができれば18.12ドル支給され、2つできれば11セント昇給し、全部できるようになるとさらに21セント昇給して、18.44ドルとなる。これよりも上級職はこれに準じて加給された賃率となる。このように技能修得と能力開発（多能工化）へのインセンティブとして導入されたのであった。すべてのメンバーがレベル3に到達すればローテーションも円滑になるだろうし、労働意欲も高まるはずだという期待が込められていることは明らかである。

しかし経営側の期待も空しく、実際は機能しなかった。篠原健一による1993年当時の調査では、レベル3に到達している労働者は皆無で、レベル2ですら全体の1パーセントに過ぎなかったと¹¹⁾。その原因は何か。組合側の説明では、賃金問題というよりは、労働慣行の面が大きいという。「ローテーションは大変難しい問題です。長い間、一つの仕事を担当してきた人には、新しい仕事を覚えるということは避けたいことの一つですから」¹²⁾。

結局、1999年の交渉時に、ジョブローテーションは強制になった。それに伴って賃金制度

図表7 一般組立工（非熟練職）の賃金（GMランシング工場）

Non-Skilled Job	1st Year	2nd Year	3rd Year	4th Year
Team Operator (チーム作業員)	22.12	22.78	23.46	24.16
	26.16	26.16	26.68	27.48
Team Coordinator (チームリーダー)	22.62	23.28	23.96	24.66
	26.66	26.66	27.18	27.98

注) 上段は1999年，下段は2003年の数値。

Local Agreement between Lansing Car Assembly and Local602, UAW (1999, 2003)

も図表7のように変更された。みられるように、年次別の昇給を別とすれば、賃金グレードはない。職種にかかわらず賃金グレードを、チーム作業員とチーム・リーダーの2種類にまとめ、職種による賃金の格差をなくしたのである。一般にフラット・レート（スポット）flat-rate（spot）型賃金とよばれているものである。全チーム、全従業員にローテーションを強制するのだから、複数の職種を担当しても賃金の変動がないようにフラットにすれば、評判の良くなかったSBP（PFK）に固執する必要はないというわけである。もっとも組合は、ローテーションの容認の見返りとして、「新しい仕事を学ぶ」のだからという理由で、全職種一律に時給50セント上乗せを要求し、それを承認させた。

「多能工」化のもとで、SBP（PFK）ではない賃金制度として、このフラット・レート型賃金はかなり普及している。これは従来までの職務給の痕跡を強く残しながら、また一般の労働者と労働組合から忌避される人事考課・査定を回避できるから、組合と労働者も受容しやすいのであろう。しかも多能工化の推進とジョブローテーションも可能となる。同じランシングにあるGMのもう一つのグランドリバー工場もこのタイプだし、またデトロイトにあるハムトラク工場、オハイオにあるホンダの現地工場（ホンダ・オブ・アメリカ、HAM）もまったく同じ賃金制度であった。職務の大括り化と結びついた新しい一つの傾向とみなせるのではないだろうか。

3. 新しい賃金制度の普及の実態

これまでみてきた新しい賃金の普及の程度をみたいのだが、容易ではない。そもそも全国統計が乏しいだけでなく、新しい制度のために定義自体が一致していないからである。

以下ではローラー（Edward Lawler III）とモーマン（Susan Mohrman）らによる調査結果を中心に考察する¹³⁾。彼らの調査は賃金制度だけでなく経営管理全体を対象にしているのであるが、1987年以来、フォーチュンの1000社を対象に6回もの調査をしており、時系列的な変化の推移をみる事が可能であること、また同一研究グループの調査であるために、用語の定義上の錯綜の危険を回避できるからである。貴重な調査ではあるが、残念なことに、コンピテンシー給を特別には調査していない。これについては別の調査結果を利用する。

まず図表8は技能（知識）給SBP（PFK）の普及率と適用度を表したものである。最新の2002年段階の結果では、採用率（採用している企業数の割合）は56パーセントである。87年段階と比べると普及率は増大している（40%→56%）。

しかしよくみると93年以降は停滞気味で、特に99年と比べると02年調査では下落さえしているのである（62%→56%）。その原因をローラーたちは次のようにいう。「考えられる一つの理由は、このやり方が飽和状態に達したことである。この方式は、製造業やサービス業でチ

図表8 技能・知識給の普及度の変化

(%)

調査年	平均普及度 (7点満点)	従業員への適用範囲の割合 (%)						
		0	1-20	21-40	41-60	61-80	81-99	100
1987	1.7	60	25	7	2	2	2	2
1990	1.8	49	34	11	2	1	1	1
1993	2.1	40	37	12	4	2	2	3
1996	2.1	38	36	20	2	2	1	1
1999	2.0	38	36	20	2	2	1	1
2002	2.1	44	30	12	6	2	2	3

注) 1. 平均普及度は適用範囲割合を1～7点で計算したときの加重平均

2. ローラーは普及割合の意味を次のようにしている。

0%=None, 1-20%=Almost None, 21-40%=Some, 41-60%=About Half

61-80%=Most, 81-99%=Almost All, 100%=All

3. E.LawlerIII, S.Mohrman, &G.Benson, *OrganizingforHighPerformance*, 2001, p45.

E. Lawler III, Pay Practices in Fortune 1000 Corporations, *World at Work Journal*, 4th quarter 2003.

ーム内で複合訓練した初級レベルの従業員にもっとも相応しいものであり、この分野には多くみられる。だがそれらもかなりの抵抗にあっている」¹⁴⁾。80年代中葉から90年代にかけての製造業における企業改革の際に急速に導入されたこと、その後の業績改善と組合側の抵抗が示唆されているように思われる。

図表9は、アメリカ人事管理協会が2000年に実施した業績管理に関する調査の一部である。業績給（ボーナス形態が一般的）は、技術関連産業の場合、ノンエグゼンプト層にたいしてでさえ90パーセント近くの導入率であり、製造業でも7割の企業が導入しているのである。全般的にみても、幹部層には86%の企業が、エグゼンプト層には83%が、ノンエグゼンプト層には68%の企業が導入していることがわかったという。

図表9 産業別の業績給導入率（ノンエグゼンプト層）

(%)

科学技術産業	製造業	サービス及びその他の産業
89	71	53

注) Society for Human Resource Management & Personnel Decisions International, *Performance Management Survey*, 2000.

各種の業績給の実態を示した図表10は興味深い。アメリカの企業改革の趨勢がリーン・システム、チームコンセプトの導入にあると理解すれば、チーム・インセンティブ給の普及率が高いはずである。確かに90年段階に60パーセントだった採用率が02年には81パーセントになったのだから、増加してはいる。だがしかし、適用従業員範囲が20パーセント以下（ローラーの言葉では「ほとんど適用してない」Almost None）が多いこと、また最近では「採用していない」（None）が増えてさえいる。これにたいして、個人インセンティブ給は、採用企業割合は87パーセントから92パーセントへと圧倒的である。加えて、適用従業員範囲も40パーセントと高い。この点についてローラーは「アメリカの多くの労働者はチームでは働かないこと」、また「アメリカの多くの従業員は個人の成績に支払われることを望んでいる」ことが示唆されている¹⁵⁾。

最近の日本ではもっとも注目されているコンピテンシー給であるが、アメリカでも注目され

図表10 いくつかの業績給制度の普及度の変化 (%)

制 度	調査年	平均普及度 (7点満点)	従業員への適用範囲の割合 (%)						
			0	1-20	21-40	41-60	61-80	81-99	100
個人インセ ンティブ	1987	2.4	13	49	27	6	2	1	2
	1990	2.8	10	46	24	8	5	3	5
	1993	2.9	10	40	30	8	3	4	5
	1996	3.2	9	34	27	9	7	6	8
	1999	3.4	7	26	31	11	11	5	9
	2002	3.7	8	20	27	12	13	10	10
チーム・イン センティブ	1990	2.1	41	38	10	6	1	2	3
	1993	2.4	30	40	14	6	3	3	5
	1996	2.8	13	45	21	8	2	4	6
	1999	3.0	20	31	19	9	5	5	10
	2002	3.0	19	33	18	11	6	7	7
利潤分配制度	1987	3.1	35	20	11	4	5	10	15
	1990	3.2	37	19	7	4	6	10	17
	1993	3.3	34	29	7	4	3	11	19
	1996	3.6	31	18	7	3	9	13	20
	1999	3.4	30	16	18	2	6	10	19
	2002	3.7	28	18	7	5	9	13	20
ストック・オブ ション	1993	2.6	15	56	15	2	1	2	10
	1996	2.9	13	46	21	2	3	5	10
	1999	3.3	9	42	18	7	3	6	15
	2002	3.1	16	36	18	8	6	8	10

注) 図表8に同じ

るようになって日が浅いせいか、本格的で大規模な調査は少ない。1996年にアメリカ報酬協会（American Compensation Association）¹⁶⁾といくつかの人事管理コンサルタント会社が共同して大がかりな調査を実施した。しかしこの調査は普及率の調査ではない。導入済み（もしくは予定）の企業を対象に、利用の状況をみたものである¹⁷⁾。

残念なことにローラーたちもコンピテンシー給を特別には調査していない。これについて彼らは次のようにいう。「コンピテンシー給というものへの関心が高まっている。この制度は、SBPに似て、仕事ではなく人間に焦点を充てる。だが通常は、管理者や知識労働者に適用される。この制度の使用率については調査してない。だがそれを調査していたなら、仕事に代えて人物へ焦点が変化してきている傾向を発見できたに違いない」¹⁸⁾。

そのようななかで、図表11は、コンピテンシー給を直接調べたものではないが、マーサー人事コンサルタント社が調査した資料である。基本賃金とは別の、成績優秀者への報奨制度の調査であるから、資料上の限界はある。それを前提に考えねばならないが、コンピテンシーに基づいた業績管理に反映させる34パーセント（予定18パーセント）、追加的なコンピテンシー給15パーセント（予定12パーセント）となっている。

図表11 報奨制度の実態

(%)

制 度	導入してる	計画中
Nonmonetary recognition awards	72	11
Spot cash awards	53	8
Competency-based performance management	34	18
Broad-based equity (e.g., stock option)	34	2
Job-sharing arrangements	33	6
Team/small-group incentives	30	12
Multirater feedback	27	14
Formal career planning	22	20
Skill-based pay	17	9
Competency-based pay	15	12
Sabbaticals	12	2
Concierge/errand service	7	4

注) Institute of Management & Administration, *Pay for Performance Report*, November 2003

図表12 化学工業産業の業績測定の実態

(%)

測定方法	実施している	計画中
MBO（目標にたいする達成度）	80	—
コンピテンシーに基づく評価	41	41

注) Institute of Management & Administration, *Pay for Performance Report*, December 2003

図表12はヘイグループが、化学工業を対象に従業員の業績測定の方法を調査したものである。MBOは測定基準が目標達成度であるのにたいして、コンピテンシーは行動に重きをおいたものであることに注意したい。考慮中の企業を含めるとコンピテンシーが80パーセントを越え、今後普及していくことが予想される。とはいえ、このコンピテンシー評価が賃金と結合していくのかどうかについては明かではない¹⁹⁾。

新しい賃金制度については以上であるが、フラットレート型賃金について看過してはならない。これはとりあえずは原理的には新しい賃金制度とはいえない。賃金決定に際し、人の属性を考慮しないからである。仕事と賃金が結びついているという意味では従来からの職務給の痕跡をとどめている。しかし、職務間の賃金格差を撤廃したという意味では、純粋な職務給とはいえない。むしろ「非熟練工」という階層にたいする賃金なのである。残念なことに、このフラットレート型賃金の普及度を調査した研究はない。しかし既述したように、自動車工場ではかなりの普及度であると思われる。

こうしてアメリカの賃金制度の現状については、職務給（JBP）から、ブロードバンディングなどでPFK（SBP）に変化しつつある。またPFK（SBP）が困難な所では、それに変わるものとして、フラットレート型の賃金が広く普及しているようである。さらに、業績と結びつけた報酬制度は階層を越えて広く普及している。その業績は個人業績中心で、しかも業績の測定基準が目標達成度からコンピテンシーに移行させる企業が増えている。いずれにせよ、賃金と報酬制度が「仕事」基準から「ヒト」基準に変化しつつあることを確認できるだろう。

4. アメリカ人事労務管理の変化

新しい賃金制度が生まれ、賃金と報酬が「仕事」基準から「ヒト」基準に向かって変化しているとすれば、その変化をもたらしているものは何か。それによって人事労務を支えている土台が大きく変わりつつあると考えていいのだろうか。

1994年にフォーチュン誌が掲載した論文記事「仕事の終焉」（ウィリアム・ブリッジ執筆）は、この問題を考える際の重要な示唆を与えている²⁰⁾。“The End of the Job”，フォーチュン誌の記事に踊るこの言葉は、「組織化された労働としての仕事はもはや寿命の尽きた社会的産物である」という意味である。以下、このフォーチュンの論文を簡単に紹介しよう。

仕事（job）²¹⁾は社会的な産物である。それは19世紀の初期に工場の成長とともに生まれた。資本主義の成長とともに、つまり大量生産と巨大組織の成長とともに仕事を作られたのである。だがいま再び労働の世界は変化している。200年前に仕事を作り上げた状況は見えなくなっている。技術は、これまで作業員の反復作業だった生産ラインを自動化させている。繰り返し繰り返し

返し同じことをしてきた長い生産ラインに替えて、徐々に内外の状況に合わせてフレキシブルに働かせるようになってきている。これまでのような断片化された労働の束（＝仕事）ではなくなっているのである。こうして仕事は無用の長物と化し、脱仕事の世界 post-job world が広がってきた。

脱仕事の世界での働き方は、自営労働者のように、プロジェクトやチームで働く。例えば、ある人はプロジェクトAで4時間働き、プロジェクトBで2時間、プロジェクトCで2時間働く。同時に別の仲間はAで2時間、Bで4時間、Cで2時間働く。またもう一人の別の仲間はAで2時間、Bで2時間、Cで4時間働く。こうして人々はそれぞれの責任や任務に応じて、いくつか複数のチームリーダーの下で働くことが求められるようになる。このような場では、人々は職務記述書や上司の指示を待って働くのではない。なぜなら「仕事」をしているのではなく、プロジェクトの目的にたいする責任と任務を果たすように期待されているからである。

以上が、およそ10年前に書かれたフォーチュンのブリッジ論文の概要の一部である。10年後の私たちが読み返してみると、ジャーナリストチックで誇張された表現は否めない。ミルコビッチはいう。「たぶんそうなるだろうが、まだそうではない。マイクロソフトやその他の企業でも、やはりまだ仕事を見つけることができるし、経営者は他の企業ではなく彼ら自身の企業だけに働く労働者を熱望している」²²⁾。だが、断片化され固定化された労働としての仕事（職務）が職場の支配的な労働ではなくなりつつある、というように読むとすれば、変化の一側面を鋭く描いているといつてよい。

その変化とはつまり「仕事」のフレキシビリティ、雇用と配置のフレキシビリティ、処遇のフレキシビリティなど、人事と労務のフレキシブル化である。職務が統合され、大括りされ、一人の人間が何種類もの仕事を担当する。それに見合った形で雇用も配置も可能な限りフレキシブルにおこなえるように、組織編成や訓練制度も変更される。チーム生産方式、従来のフォアマン（スーパーバイザー）の下にチームリーダーの新設、ジョブ・ローテーション、職務能力向上に向けた人事考課の導入と活用、事業所内の教育訓練制度の強化、このような傾向が広がっている。上述してきた近年の賃金の変化は、人事労務のこうした変化の賃金面での反映である。すべてはフレキシブル化、これである。

しかしこうした変化をもたらせている原因は何か。ブリッジ論文は必ずしも明確ではない。さまざまな要因を指摘できるだろうが、仕事それ自体の変化と仕事をとりまく社会経済的環境の変化を考えてみると、前者に関してはいわゆる「IT革命」にみられる生産技術の大変化を指摘できるだろう。ミルコビッチらは「自動車組み立て現場ではハイテク機械の操作の訓練を受け、チームの中で皆とうまく働ける人に取り替えられる」とか「フォードのインドにある組み立て工場とミシガンにあるデザイン部門は、ともに本社が提供するコンピュータ上で、新し

い訓練やアイデアの交換ができるし、いつでもどこでもチームの会合すらもてるのである」²³⁾と主張している。IT化は人間労働を作業機械そのものの操作から作業機械を制御する装置の制御へと変化させている。人間の判断を排除した機械的操作作業から、判断中心の制御作業への変化である。

後者の側面については、1990年代前後からのグローバリゼーションを指摘したい。実はグローバリゼーションもさまざまな側面を指摘できるのだが、ここではあらゆる産業において、企業間競争が国境を越えて地球的規模で展開されている事態を想定している。日本のフォード（マツダ）がアメリカのホンダ（HAM）と競争しているのである。こうした状況下では、あらゆるの国と産業で、可能な限り効率的な企業経営方式を導入することが求められている。例えば、賃金が相対的に高い国はそれを相殺できる効率的な企業経営のあり方が求められるだろうし、逆に機械設備や労働力の質の面で不利な国は労賃の優位性を武器とした企業経営が追求されるだろう。アメリカの製造業におけるリーン生産システムの導入はこの前者の文脈で考えられる。職務の大括り化とチーム生産方式、ジョブローテーション、カイゼン活動などの積極的な活用がそれである。アメリカの経営者と労働組合の願望を越えて、労使双方が許容できる形で生産性を上げる働き方・働き方を導入せざるをえないのである。

おわりに

全体を通して検討してきたことをまとめよう。

第1に、現在のアメリカで注目されている新しい賃金制度は、SBP、PFK、PFPなどである。これらは賃金の決定基準を仕事それ自体に置くのではなく、ヒトの特性においているという点でこれまでのものとは大きく異なっている。同時に、ヒト特性を測定することが不可欠であるから、何らかの形で的人事考課＝査定を随伴している。

第2に、このヒト特性基準の賃金をより一層徹底したのがCBPである。ヒトそのものの行動特性評価に基づくという意味で、それはアメリカの賃金制度としては大変化である。しかも職務や成果（業績）といういわば目に見える基準ではなく、業績を生み出す行動の質そのものを基準とするというのであるから、結果（業績）を重視するという視点からプロセスをも重視するという方向への大転換である。

第3に、上記の新しい賃金制度の提唱は職場の人事労務の変化の反映である。ITなど生産技術の変化に伴う労働の質的变化、グローバリゼーションに伴う競争力強化に向けたリーンシステムの導入、これらは職場の生産と労働のフレキシビリティを不可欠とするが、そのために、配置と職務設計、作業内容、訓練など人事労務管理の主要な局面が変更された。新しい賃金制度の提唱と変化の動向はその反映である。

第4に、以上のことを各種の実態調査で確認すると、SBP（PFK）は工場労働者に広がってきたヒト基準賃金である。だが近年の普及の勢いは鈍い。賃金に格差が付くことへの根強い抵抗があると思われる。

第5に、この工場労働者の配置のフレキシビリティを確保するためにとられた対策の一つが、フラットレート型の賃金制度である。現在までこの制度の全国的な調査がないために正確な実態はつかめないが、製造業の非熟練職を中心にかなりの普及率と思われる。しかもこのフラットレート型賃金は外形は職務給でありながら、実態は職務と賃金の関係は緩やかとなっている。労使の妥協のなかで、フレキシビリティを確保する賃金制度として導入されていると思われる。

第6に、最後に日本でもっとも注目され、かつ論争も多い、CBPであるが、今のところその普及率の詳細は定かではない。いくつかの調査をみる限り、本給を補完する報奨制度として、あるいは業績測定の道具として、ホワイトカラー層を中心に普及の傾向を確認することはできる。しかし日本で言われているほどには広がってはいるとはいえない。もちろんアメリカでもコンピテンシーが熱く語られている。それは、これまでのような職務と業績中心の処遇では業績向上へのインセンティブとならないだけでなく、業績の実際が上がりなくなってきたからであろう。業績向上へのインセンティブとしても、また安定的な業績向上への保障としても、プロセスに重きをおいた処遇が必要となってきたことの反映だと思われるが、しかしコンピテンシーが一般化するかどうかの判断は今しばらく留保が必要である。

企業と労働をめぐる情況は、世界的な規模で変化している。アメリカも例外ではない。アメリカの変化の方向は、全体としては、職務基準からヒト基準への変化とまとめることができよう。ヒト基準から仕事基準へと盛んにいわれる日本とは対照的である。この対比で日本の動向をどのようにみるべきか。大きな課題である。

注

- 1) Milkovich & Newman, *Compensation*, 7th ed., MacGraw-Hill, 2002, p156.
- 2) Bergmann, Scarpello and Hills, *Compensation Decision Making*, 3rd ed., the Dryden Press, 1998, p556.
- 3) Human Resources Education and Training Center, *Skill-or Competence Based Pay*, School of Labor and Industrial Relations, Michigan State University, 1996, p16.
- 4) Milkovich&Newman, *op.cit.*, p664, 669.
- 5) Joseph J. Martocchio, *Starategic Compensation*, Prentice Hall, 1998.
- 6) Milkovich&Newman, *op.cit.*, p308. なお、ミルコビッチらはSBP（PFK）をもこのPFKの一種に分類している。それに依拠してか、笹島芳雄も近著『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部、2001年で同じ分類をしている。だが疑問なしとしない。なぜなら、技能や知識をもっているからといって、それがそのまま業績に反映するとは限らないからである。
- 7) Milkovich&Newman, *op.cit.*, p167-9.
- 8) P.K.Zingheim, G.E.Ledford, Jr., and J.R.Shuster, *Competencies and Competency Models*, *ACA Journal* 5,

Spring 1996, pp56-65.

- 9) 詳しくは以下の拙稿を参照されたい。「UAWの支部を訪ねて—リーン生産システムを受容と抵抗—」『経済』2004年10月号, 新日本出版社, 2004年。
- 10) 詳しくは拙稿を参照。「ジェネラル・モーターズ (GM) ランシング工場—工場リストラとUAW—」『経済』2004年7月号, 新日本出版社, 2004年。
- 11) 篠原健一『転換期のアメリカ労使関係』ミネルヴァ書房, 2003年, 93ページ。
- 12) 筆者のUAW支部役員へのインタビューによる。2003年11月7日。
- 13) Edward Lawler III, Susan Mohrman & George Benson, *Organizing for High Performance, the CEO Report*, Jossey-Bass, 2001. E. Lawler III, *Pay Practices in Fortune 1000 Corporations*, World at Work Journal, 4th quarter 2003. なお竹内一夫はLawler, 2003にふれながら, 近年のアメリカの賃金制度の変化を論じている。竹内一夫「アメリカの賃金制度」『日本労働研究雑誌』No.529, 2004年8月。
- 14) Lawler, *et al.*, *ibid.*, p46.
- 15) Lawler, *et al.*, *ibid.*, pp40-2.
- 16) この団体は2000年にWorldatWorkと名称変更した。アメリカでの賃金と福利厚生, 人事管理全般に関する専門家団体である。
- 17) American Compensation Association, *Raising the Bar ; Using Competencies to Enhance Employee Performance*, 1996. なお, この調査の内容については, 本寺大志『コンピテンシー・マネジメント』日経連出版部, 2000年, 笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部, 2001年, が詳しい。
- 18) Lawler, *et al.*, *op.cit.*, p46
- 19) 永井隆雄によれば, ハイグループの中核だったハル (Hull) は「コンピテンシーで報酬決定する仕組みは皆無である」と述べたという。永井隆雄「米国外人事管理システムの日本への移入をめぐる諸問題」『人事・雇用システムの転換と労使関係』(労務理論学会誌, 第13号), 2004年2月, 221ページ。
- 20) Bridge, William, *The End of the Job*, *Fortune*, September 19, 1994, Vol.130, pp62-8.
- 21) Jobを仕事と訳したが, 文意からして職務と訳した方が適切であろう。
- 22) Milkovich & Newman, *op.cit.*, p88.
- 23) Milkovich & Newman, *ibid.*, p88.

〔付記〕本稿は, 社会政策学会第109回大会 (2004年10月16・17日, 於: 大阪市立大学) で報告したものに加筆修正したものである。報告時にコメントをいただいた諸氏に謝意を表したい。